探讨城市广播电视台融媒体建设路径

摘　要：当前，传统媒体正在积极开展融媒中心建设，有较成功的典型，也有举步维艰的案例。在互联网飞速发展的今天，在 15 秒短视频横行的年代，城市台融媒体建设遇到了怎样的瓶颈？融媒体中心建设应遵循怎样的原则？在具体的转型发展过程中，各城市台又该如何认清自我，选准定位，走出一条有特色的融媒发展路径呢？

关键词：融媒体中心；中央厨房；生产机制
中图分类号：G221　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2018）09-033-02　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2018.09.011

文 / 刘敏

碎片化阅读时代，新兴媒体开始抢占用户的心智。传统媒体在艰难的转型之路上取得了阶段性进展，但也呈现出发展不均衡现象。受众老龄化，观众流失严重，互联网异军突起，广播电视媒体的造血功能和竞争能力在减弱。具体表现在：媒体市场竞争加剧，传统平台难以应对；体制机制改革滞后，内生动力活力不足；融合项目不断实施，新媒体“烧钱不见钱”，融合发展的造血功能亟待增强。因此，深化体制创新，探索成功路径，加快推广融媒体平台，似乎成为了大家的必走之路。

那么，城市台的融媒体建设要选择怎样的路径？在实践中应如何尽量避免走进误区呢？融媒体中心建设应该先从哪里破题？我们在此稍作探讨。

1. 城市台融媒体中心建设遇到的瓶颈

1.1 认识存在偏差，媒体融合不等同新媒体叠加

这些年来，全国大多数的城市台都在原有传统媒体的基础上，相继建起了网站、微博、微信公众号、APP 等新媒体传播平台，同时把原有的内容搬进了新的平台。表面上看，传统媒体和新兴媒体都有了，不少城市台的领导和采编人员认为这就是在做“媒体融合”。但事实上，很多城市台仍旧没有真正走进媒体融合的大门，内容生产还是各扫门前雪，没有按照互联网的规律来运营新媒体的内容。决策人认识上不到位，导致许多城市台媒体融合举步不前或者浮于表面。随着融合下深水，媒体资源的优化重组迫在眉睫。

另外，城市台本身受到覆盖范围、受众数量原因素的限制，原创的内容不多，节目质量也参差不齐。建立融媒体“中央厨房”的前提是原材料素材充足；再者，建立融媒体中心除了统筹本身资源外，还需要一定的资金投入用来购买设备，搭建“中央处理系统”。这些对于财政吃紧的各城市台来说并不容易。

1.2 体制受限，融媒体一体化运作难度大

媒体融合是在互联网发展的大背景下，传统媒体通过充分整合原有的资源，组建适合新媒体内容生产的机制和平台，进而形成一体化的组织结构和传播体系。事实上，现在大多数的城市台实行的仍是频道中心制，各自为政，被动转型，导致融媒体一体化运行难度极大。

1.3 受客观条件制约，融媒体的人才队伍参差不齐

专业的人做专业的事。原来传统媒体的采编与管理人才固然有其技术优势，但新媒体策划与运营也不是什么人都可以随便就上手，采编人员也需要掌握更多的互联网技术，懂得运营的规律和传播特点，还要熟悉市场运作。不得不说，真正的新媒体人才在城市台还是普遍缺乏的。培养成熟的有创新意识的新媒体人才也需要一个过程。

2. 融媒中心建设应遵循的几大原则

2.1 采编流程重构是前提条件

对采编流程制度化重构是媒体融合的前提条件。通过重构优化使融媒体中心能够在制度的驱动下自动运作，而不仅仅依赖于某个人的意志。原有的传统节目的采编已经形成相对成熟和固定的模式，甚至有些地方制播分离较早，已经形成工业化的生产流程。那么，建立融媒中心，首先要破除陈旧观念，全员都要做好转型准备，大胆向过去的体制和利益格局挑战。

2.2 基础架构统一是标准

传统媒体的互联网探索底层架构必须统一。如果“村村点火，户户冒烟”，各自平台垒加，不良竞争，不仅难以搭建起真正的用户沉淀平台，更难以充分发挥互联网的最大效应，最后很可能互相指责的结局。

2.3 互联网技术是桥梁

社会飞速发展，互联网科技让媒体这个行业处在了艰难转型的十字路口。不转型快速衰落不可避免；转型不好，也举步难行。新时代有新时代的传播规律和手段，新媒体有新媒体运营的规律和技巧。因此，我们在建设融媒体中心时，应该以互联网技术为桥梁，按照互联网的传播规律进行技术调整。

2.4 用户沉淀是发展目标

电视媒体一向强调受众思维，而新媒体运营则是更重视用户。用户和受众区别在哪？用户侧重于使用，是有数据可以清晰可见的，是双向选择；而受众侧重于

“受”，是典型的单向传播。所以，用户是可以紧密互动且具有很高的商业价值的，而受众仅仅停留在屏幕之外，看不到摸不着，不能高度互动、商业价值偏低。

互联网思维的本质是用户至上，对于传统媒体来说，融媒体中心首要的工作就是变受众为用户，利用新媒体平台先来沉淀用户。

2.5 以新媒体产品为结果

用户沉淀只是开始，就像互联网的流量思维，先有了流程再进行商业转化，道理相同。融媒体建设最终结果是拿出新媒体产品，让产品来说话。

如何打造互联网新产品，很多传统媒体人完全搞不懂。人人都是产品经理的互联网业态还没有真正进入传统媒体平台。他们更多时候还是从自我出发，适当考虑受众感受，去生产媒体内容，没有真正从用户体验出发，准确把握用户的痛点和需求。

3. 城市台融媒体建设的策略思考

根据城市台当前融媒体建设实际情况，笔者提出以下对策：

3.1 立足自身优势，转变传播观念，深入推进媒体融合

城市台一方面要面对互联网平台的巨大冲击，另一方面各大卫视强者更强，马太效应加剧，以不变应万变明显也行不通了。为此，城市台一方面要充分挖掘自身优势，强化自身平台属性，要把媒体融合发展摆在重要的战略地位，也要借助商业平台技术、渠道、用户优势，导流量、转基因，探索符合自身发展要求和规律的“互联网 +”模式，以开辟城市台媒体融合新局面。

例如，北京的融媒体中心建设就在观念上敢于突破，他们就集中了北京人民广播电台、北京电视台、北京新媒体集团三方优势，通过整合新闻类节目资源，实现集中指挥，统筹调度，资源共享，协同生产，多维传播；有效整合北京广电的微信公众号、移动客户端等渠道资源，构建新媒体矩阵，统一管理，实现“一键发布”；整合传播渠道，统一新媒体出口资源，做好内容的协同发布和用户的统一管理与运营；整合技术系统现有资源，根据不同媒体特点，提供特定生产和发布工具，满足记者随时随地抢发新闻的需要。

同时，北京广播电视台融媒体中心联通十六区、亦庄开发区及各委办局的新闻资源，扩展北京政务资源、城市服务资源等，实现了对政务、党建、民生等领域信息化服务的支持，构建京津冀协同发展融媒体资源共享平台。

3.2 不盲目扩张，量力而行稳步推进融媒体建设

构建全天候、全媒体的新闻、资讯采编发体系，需要雄厚的财力支撑才能完成。业界已达成共识，媒体融合烧钱，而且不是一般的烧钱。所以融媒体建设不是一开始都要求大家高打高举，各地城市台要对当地社会环境、人口状况等因素作深入评估，结合自身实际，按照新媒体产品所需配置的资源标准，来决定融媒体建设中硬件的投入规模与品质水平。切忌一哄而上，盲目跟风、赶时髦，举债大搞建设，不切实际，草率上马，造形象工程。推广中也是量力而行，不断迭代升级，花费尽可能少的钱，做好尽可能多的事，达到尽可能高的目标。

3.3 以新闻中心领衔，搭建中央厨房式分发平台

以前城市台说新闻立台，是因为接地气的新闻是其原创的主打产品，具备贴近性和核心竞争力。现阶段，城市台搞融媒体建设，就应该以建设融媒体新闻中心为突破口，把原来分散在各个部门、岗位上的人员聚合起来，统一人力物力，统一策划调度，统一内容生产，变分散的力量为强大的集中效应，有利于多种媒介资源有机整合取长补短，让新闻产品可听、可看、可视、可触，以形成强大的传播能力和舆论引导能力。

比如，中部的长沙台在原有的新媒体矩阵的基础上，通过搭平台，搭建媒体“中央厨房”，有效地整合了人力、信息、渠道等方面的资源，实现“一次采集，多次生成，多元发布”，也能节约成本，提高效率。同时， 通过全媒体的大直播来加强融合，加强中央厨房的使用和调度能力，增强整个媒体矩阵的影响力，就取得了非常明显的成效。

3.4 以三大平台建设为抓手，重建融媒体节目生产机制

很多城市台在融合发展中都遇到了难以解决的融资问题和人才紧缺问题。归根到底是体制障碍所致。所以，我们应当理顺节目生产机制，通过完善大数据资源和技术平台、智能生产和传播平台和用户沉淀平台，在此基础上，生产融媒体中心的内容产品。城市台融媒体建设最终通过“平台搭建、资源重组、运营跟上”，实现新媒体产品走向良性研发和生产轨道，更好地引导用户、服务群众。这样才能使融媒体建设取得实效，继而立于不败之地。

媒体融合发展，是时代发展的需要，是媒体永葆活力的需要。收视分流、广告收入下降、人才缺乏、节目质量难以提升，虽然媒体行业竞争激烈，压力山大，但只要各城市台顺应新时代发展趋势，变被动探索为主动出奇制胜，合理利用资源，同时夯实本地战略，坚守城市社区，并迅速抢占新媒体端用户的心智，就能在一定程度上提升自身的影响力、吸引力、竞争力和凝聚力，从而实现真正意义上的成功转型。媒

参考文献

[1] 沈文彬 . 湖州广播电视传媒集团 . 城市广播电视台融媒体建设中存在的问题与对策 [J]. 视听纵横，2018（1）.

[2] 郭全中 . 国家行政学院社会和文化教研部，建设融媒中心需有六项原则 [J]. 今传媒，2017，25（4）：173-174.

（作者单位：中广天择传媒股份有限公司）